

Harvard Deusto

BR

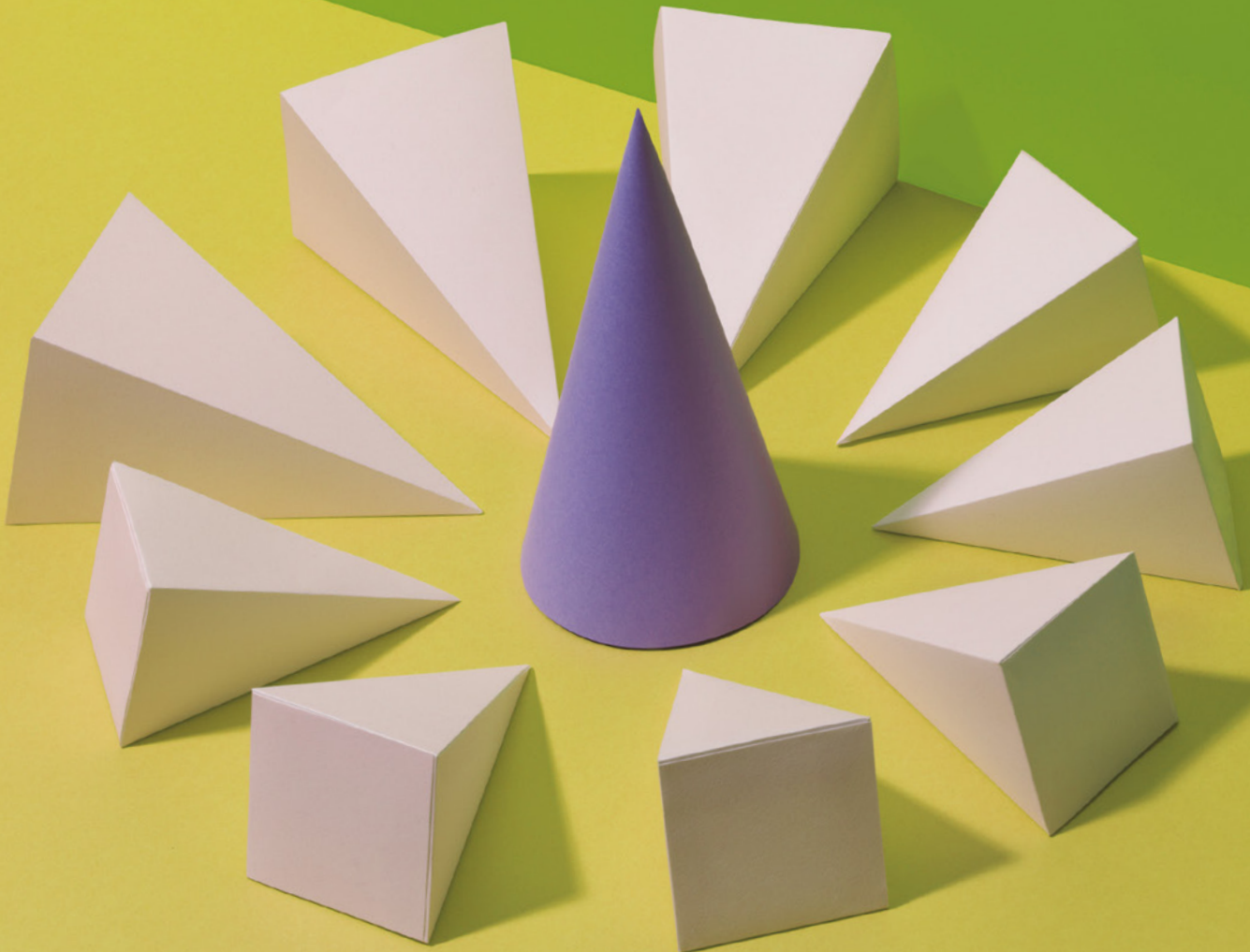
Business Review

**Un nuevo marco
para la IA** inspirado en
las leyes de la robótica

¿Cómo debe afrontar
la dirección **la nueva
gestión de proyectos?**

DOSSIER>>

Autoliderazgo:
el secreto de los
buenos directivos



Harvard Deusto

www.harvard-deusto.com

SUSCRÍBETE Y ALCANZA TUS METAS



¿Qué incluye la suscripción?

- Revista *Harvard Deusto Business Review* en papel y/o digital* (11 núm./año).
- Revista digital *Harvard Deusto Management & Innovation* (10 núm./año).
- Acceso a los artículos de la hemeroteca.
- Recepción de *newsletters*.
- Invitaciones en exclusiva a los eventos que organiza Harvard Deusto.

*Consulta las modalidades de suscripción en www.harvard-deusto.com/suscribete



Número 348 ■ Octubre 2024



HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW es un programa para el desarrollo de directivos. Integra los trabajos de mayor interés para el empresariado español de los principales expertos y las mejores escuelas de negocios a nivel nacional e internacional.

Comité editorial

Luisa Alemany, Gayle Allard, José Luis Álvarez, Manuel Becerra, Pascual Berrone, Salvador Carmona, Alberto Díaz, Casilda Güell, Oriol Iglesias, Laura Illia, Marcelo Leporati, Francisco J. López Lubián, Segundo Piriz, Ahmad Rahnama, Josep Valor y Jonathan Wareham.

Edita

MG Agnesi Training, S.L.
Consell de Cent, 357-359, 1.ª A. 08007 Barcelona
Tel.: 902 114 558

Responsable editorial

Angi González Vives ■ agonzalezv@harvard-deusto.com

Responsable de negocio

Lluïsa Serrallach ■ mlserrallach@harvard-deusto.com

Consultor editorial

Luis Vives

Responsable de redacción

Jordi Navarrete ■ jorge.navarrete@prismapublicaciones.com

Diseño y maquetación

Susana Domínguez ■ sudominguez@harvard-deusto.com

Suscripciones

Tel.: 902 114 558 ■ info@harvard-deusto.com

Publicidad y eventos

Ekaterina Borozdina
kborozdina@harvard-deusto.com
Tel.: 626 051 782

Prisma Publicaciones 2002, S. L.

Av. Diagonal, 662, 4.ª planta. 08034 Barcelona
Tel.: 93 492 67 85 ■ www.factoriaprisma.com

© MG Agnesi Training, S.L.

ISSN: 0210-900-X
ISSN DIGITAL: 2565-294X
DEPÓSITO LEGAL: B 5745-2013
Impreso en España

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

>>EDITORIAL>>

Autoliderazgo: el secreto de los buenos directivos



Por qué cada vez hablamos más de autoliderazgo cuando se trata de liderar a los demás? ¿Hasta qué punto liderarse a uno mismo puede impactar en nuestra habilidad para influenciar en positivo y dirigir con éxito una empresa?

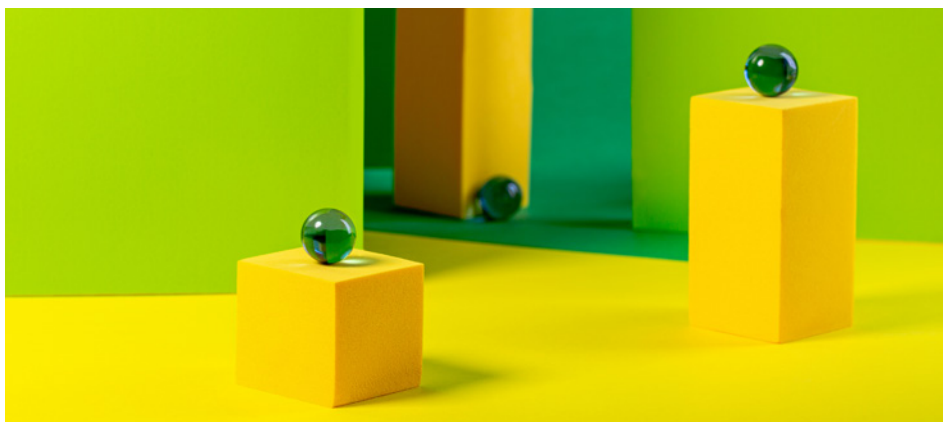
Tanto si se trata de gobernar una gran organización como de guiar a un equipo reducido de personas, las habilidades que se adquieren al trabajar lo que se conoce como *leading self* pueden marcar la diferencia entre ser un jefe cualquiera y convertirse en un verdadero líder. Pero invertir tiempo y esfuerzo en el liderazgo personal, es decir, en tomar el control de nuestros actos, responsabilizarnos de nuestros comportamientos y marcar el rumbo de nuestra vida, no siempre es fácil, y empieza por algo de lo que muchos se jactan de dominar, pero pocos realmente consiguen: el autoconocimiento.

En el dossier de este mes hablamos de ello, desgranando los pasos que hay que dar y las conductas y actitudes a desarrollar –y a evitar– para construir una base sólida sobre la cual armar un liderazgo efectivo. El objetivo es aprender a liderar desde un enfoque en el que la autodisciplina, la autoeficacia y la autoconciencia nos permitan tomar mejores decisiones, equipándonos con las mejores herramientas para inspirar a los demás y ser un ejemplo a seguir.

¿Realmente te conoces? ¿Lo que crees que son tus fortalezas y debilidades coincide con lo que los demás perciben? ¿Eres capaz de reconocer y manejar tus emociones? A partir de estas preguntas, te invitamos a descubrirte, a entenderte y a gestionar tu propio desarrollo para seguir mejorando como líder.

Esperamos que la lectura de este número sea tan provechosa como inspiradora.

Angi González
Editora



Conecta con nosotros:

Web: www.harvard-deusto.com
e-mail: info@harvard-deusto.com

Síguenos:

[in](#) Harvard Deusto [@](#)harvard__deusto [v](#) Harvard Deusto
[x](#) @HarvardDeusto [f](#) @revistashd

SUMARIO

Inteligencia artificial



06

Un nuevo marco para la IA inspirado en las leyes de la robótica

Por Barry Cooper

La introducción de la inteligencia artificial está suponiendo una revolución en el entorno laboral. Ha llegado el momento de reformular las leyes de la robótica, elaboradas por Isaac Asimov, para establecer un marco donde la utilización de la IA resulte verdaderamente provechosa y no nos arrastre a escenarios peligrosos para la humanidad.

Innovación



12

¿Cómo debe afrontar la dirección la nueva gestión de proyectos?

Por José Ramón Rodríguez

Las empresas abordan demasiados proyectos. Y, por desgracia, solo tres de cada diez alcanzan los resultados esperados. ¿Qué principios, actividades, procesos, métodos y herramientas deberían tener presentes los directivos para seleccionar los proyectos que realmente son imprescindibles y conseguir que lleguen a buen puerto?

DOSSIER >>

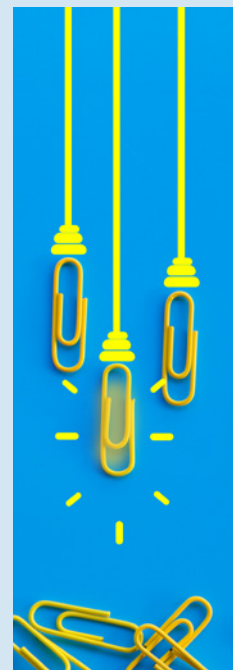


22

Las siete batallas del autoliderazgo

Por Luis Huete

La vida es una sucesión de batallas que marcan nuestro destino. Entre las que condicionan el tipo de directivo que somos, se incluyen desde la articulación de un propósito y nuestros estándares de exigencia hasta dónde ponemos el foco de la mente y cómo gestionamos el tiempo. ¿Cuáles son las claves para salir victoriosos de estos conflictos que se desarrollan en nuestro interior?



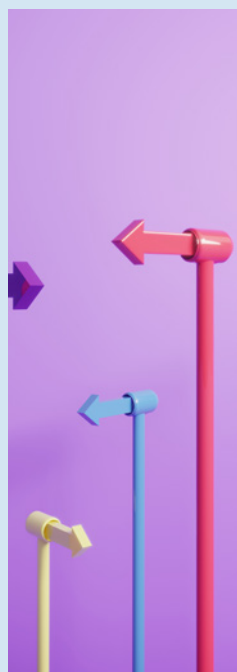
32

El arte de aprender a liderarse para poder dirigir a los demás

Por Fernando Botella

En la formación como líder hay un paso fundamental que a menudo se pasa por alto: el autoliderazgo. Descubre, a partir de las cinco "A" del autoliderazgo, cuáles son las claves para convertirse en un eficaz líder de uno mismo y qué habilidades se precisan para asumir con garantías la dirección de cualquier proyecto colectivo.

Autoliderazgo: el secreto de los buenos directivos

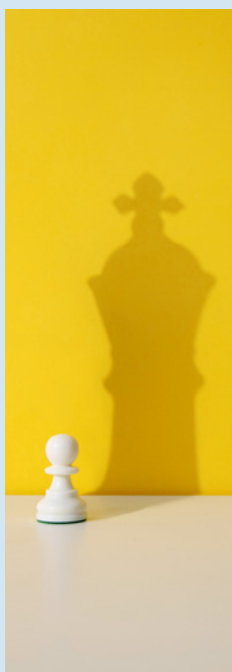


42

Liderazgo interior:
humanismo
al servicio del
desarrollo
profesional

Por Carmen
González y
Roque Adrada

Vivimos en un mundo donde el liderazgo se sustenta sobre todo en habilidades técnicas y conocimientos específicos. Sin embargo, en medio de este enfoque convencional, surge el concepto de “liderazgo interno” como un faro de cambio. Este enfoque nos invita a explorar la esencia humana en el entorno laboral.



52

El auto-conocimiento,
primer requisito
para liderar
con éxito

Por José Manuel
Casado

Muy pocos directivos tienen por escrito un plan personal, además de haber identificado sus valores y haber marcado sus objetivos profesionales y personales. ¿Cuál es tu misión en la vida? ¿Quién quieres ser? ¿Estás suficientemente preparado? ¿Qué legado quieres dejar? Responder preguntas como estas es fundamental para liderar a un grupo humano con éxito.



60

**Cómo evitar que
la vergüenza
lastre tu
liderazgo**

Por Alberto
González Pascual

Para sobreponerse al sentimiento de vergüenza y el síndrome del impostor, los directivos deben superar la represión de sus miedos e inseguridades. Solo así es posible que se libere un “yo” completo, aunque vulnerable, que pueda influir éticamente en todo tipo de entornos sociales y empresariales. Descubre cómo ir más allá de tus límites cognitivos y emocionales.

Caso práctico



68

Smileat:
calculando el
potencial de
crecimiento

Por José Luis García
del Pueyo

¿Cómo encontrar una oportunidad de negocio en un entorno adverso? Smileat ha demostrado que es posible con una propuesta de valor real, capaz de hacer frente tanto a las grandes compañías como a los prejuicios de algunos consumidores. Su receta incluye una gran base de coherencia, una buena dosis de perspicacia y una pizca de disrupción.

Entrevista



78

Malissa Clark:
“Muy pocos
empleados
trabajan ocho
horas realmente
productivas
cada día”

Por Karen
Christensen

Esta psicóloga y profesora de la Universidad de Georgia, que acaba de publicar el libro *Never Not Working*, confiesa trabajar en exceso. En esta entrevista detalla algunos signos que ayudan a reconocer la adicción al trabajo en uno mismo y en los demás.



EL AUTOLIDERAZGO VS. EL LIDERAZGO DE OTROS

A lo largo de mi experiencia profesional acompañando a directivos y responsables de equipos, he observado lo difícil que resulta la gestión de personas.

Continúa siendo una asignatura pendiente y un elemento que resta efectividad cuando quien tiene personas a su cargo no dispone de los recursos y capacidades para afrontar las diferentes situaciones que, con seguridad, van a ir apareciendo en el desempeño de su rol. Por ello, es fundamental desarrollar nuestras habilidades de liderazgo y, en primer lugar, aprender a gestionarse a uno mismo.

Si no somos capaces de liderarnos a nosotros mismos, si no mostramos que somos conscientes de nuestras fortalezas y áreas de mejora, aceptando nuestra propia imperfección (autoconocimiento), si no empleamos nuestra capacidad para reconocer y

**A mayor autoliderazgo,
mayor capacidad de gestionar
situaciones críticas**

gestionar nuestros estados emocionales (autocontrol) y para administrar nuestro tiempo y automotivarnos (autogestión), resultará improbable que nos sintamos capaces de liderar a otros.

El autoliderazgo tiene que ver con la capacidad de una persona para gestionar de forma autónoma su propia existencia y su carrera profesional mediante estrategias conductuales y cognitivas que permiten optimizar su eficacia y alcanzar los objetivos marca-

Cuanto más nos conocemos y aprendemos a gestionarnos ante las situaciones que vamos experimentando, más adquirimos el sentimiento de control de nuestro destino

dos. Pone el foco en el dominio personal y la capacidad de influir en uno mismo.

Desarrollar el autoliderazgo genera numerosos beneficios para las personas y para la empresa:

1. Sensación de control sobre lo que nos sucede. Cuanto más nos conocemos y aprendemos a gestionarnos ante las situaciones que vamos experimentando, más adquirimos el sentimiento de control de nuestro destino, situándonos como responsables de nuestras propias decisiones y de lo que nos sucede, y alejándonos de la posición de víctima.

2. Mayor autoconfianza y autoestima. Trabajar nuestra capacidad de autoliderarnos influye directamente en la confianza que vamos construyendo sobre nosotros mismos, lo cual nos permite madurar y crecer personal y profesionalmente.

3. Referente de madurez y serenidad. La práctica del autocontrol emocional facilita un comportamiento equilibrado y firme que permite reducir la ansiedad y nos ayuda a proyectar una imagen calmada y coherente.

4. Incremento de la productividad. Las personas que asumen su responsabilidad y se autogestionan practican la proactividad por encima de la reactividad y son más eficientes. La adecuada gestión del tiempo permite priorizar y focalizar los esfuerzos obteniendo mejores resultados.

5. Mayor capacidad de adaptación y aprendizaje. Las personas con autoliderazgo gestionan mejor los fracasos y las adversidades, por lo que son capaces de aprender y adaptarse más rápido ante los cambios y mantener la automotivación en momentos de crisis.

6. Fomento de la creatividad y el pensamiento crítico. El autoliderazgo estimula la capacidad de observar, explorar, analizar, reflexionar y, gracias a ello, generar nuevo valor de forma constructiva.

7. Incremento de la inteligencia interpersonal. Liderarse a uno mismo mejora la capacidad para relacionarnos con otros. Comprender los estados emocionales de las personas con las que interactuamos nos ayuda a empatizar y a generar relaciones positivas y consistentes, basadas en la confianza.



Amalia Belenguer, gerente de Cultura y Talento de Improven

Todo ello genera beneficios evidentes en el entorno de la empresa. A mayor autoliderazgo, mayor capacidad de gestionar situaciones críticas. Los momentos de inquietud e incertidumbre son tratados con moderación y prudencia; los conflictos se atienden desde la generosidad y la visión compartida, y la toma de decisiones resulta coherente con el propósito y respetada de forma unánime.

No olvides que el desarrollo del autoliderazgo tiene que ver con las siguientes cuestiones:

- 1. Definir tu propósito y perseguirlo.**
- 2. Ampliar el autoconocimiento validando con tu entorno tus propias percepciones.**
- 3. Tomar conciencia de tus áreas de mejora y asumir la responsabilidad del cambio.**
- 4. Establecer objetivos de mejora y aterrizarlos en acciones concretas que traslades a tu agenda.**
- 5. Comprometerte con el cambio y generar hábitos.**
- 6. Reconocer tus éxitos y premiarte.**

improven



Las siete batallas del autoliderazgo

Somos poderosos pero también frágiles. Capaces de ser héroes y también de ser villanos. ¿Son las circunstancias? ¿Es la genética? Una parte importante de lo que vivimos depende de la buena toma de decisiones y de su ejecución en siete variables interdependientes.

Luis Hueté

Profesor de IESE Business School

La vida es una sucesión de batallas, de mayor o menor dificultad, tanto exteriores (trabajo, amor, cultura y amistad) como interiores (cabeza, corazón y manos). Las primeras configuran al personaje. Es decir, afectan al rol público, a la imagen que queremos dar, a nuestra gestión económica y profesional, etc. Las segundas están más ligadas al autoliderazgo y, por tanto, al logro de una mejor o peor versión como persona.

La biografía de cada uno de nosotros es una secuencia de victorias y derrotas en esas batallas. No todas tienen la misma importancia, ni la misma repercusión.

Elegir cuáles conviene ganar, y en qué momento, es muestra de sabiduría y madurez.

Una de las paradojas de la vida es que ponemos más empeño en ganar las batallas exteriores, cuando las verdaderamente importantes son las interiores. Un liderazgo institucional, o de equipos, sin una sólida base de autoliderazgo suele acabar mal.

EL DESAFÍO DE CONSTRUIR UNA ESPIRAL POSITIVA

Algunos autores defienden que la vida es más el producto de las decisiones tomadas que de las cir-

cunstancias en las que se vive. Aunque esta afirmación no es de aplicabilidad universal, es innegable su efecto benéfico a la hora de hacernos sentir más dueños y responsables de nuestras vidas. Las circunstancias influyen, pero no son determinantes salvo casos extremos. Tomar buenas decisiones es fundamental para escapar de las circunstancias y crear una espiral positiva de crecimiento y contribución. Esa es la razón de ser del autoliderazgo.

Para que una decisión sea correcta lo ha de ser desde dos perspectivas: su contenido y su oportunidad. Por ejemplo, sembrar es *a priori* una buena deci-

>>>

>>> sión, pero hacerlo en invierno la convierte en una mala decisión.

La alternativa a una espiral positiva es un bloqueo vital que impida avanzar. O incluso que nos haga retroceder. La probabilidad de que ello ocurra es alta por al menos tres razones: las circunstancias suelen ser duras, tomar decisiones correctas y en el momento oportuno no es fácil y, por último, nuestra corteza prefrontal (la sala de máquinas de nues-

tro cerebro) tiende a no avisarnos del fraude de algunas gratificaciones a corto plazo que conlleven consecuencias dolorosas.

Gestionar la corteza prefrontal es de gran importancia, ya que en ella radica la voluntad, la inteligencia, la capacidad de resolución de problemas, el dominio del impulso, la capacidad de prever, etc. Tanto el estrés como el abuso de “gratificaciones” baratas (redes sociales, comida basura, pornografía, etc.) deterioran el funcionamiento de esa parte del cerebro. Sin una buena corteza prefrontal, es muy improbable ganar las batallas del autoliderazgo.



Cuadro 1. Las batallas del autoliderazgo

- 1. PROPÓSITO Y METAS**
 - Lo que me siento llamado a ser y a hacer
 - Las expectativas que tengo sobre mi vida
 - Mi legado
- 2. IDENTIDAD PERSONAL**
 - ¿Quién soy?
 - ¿Qué preguntas me hago?
 - ¿De qué me siento capaz?
 - ¿Qué zona de confort tengo?
- 3. FOCO DE LA MENTE**
 - Sistema reticular
 - Perspectiva
 - Corteza prefrontal
- 4. INTERPRETACIÓN DE LOS ACONTECIMIENTOS**
 - Manera de pensar
 - Creencias
 - Voz interior
 - Lenguaje
- 5. ESTADO ANÍMICO**
 - Energía
 - Fisiología
- 6. ESTÁNDARES DE AUTOEXIGENCIA**
 - Autoexigencia
 - Líneas rojas
- 7. AGENDA**
 - Eliminar, simplificar, combinar, añadir
 - Rutinas
 - Hábitos

Las batallas a las que nos referimos (ver el cuadro 1) son la articulación de un propósito que sirva de guía en la vida, la configuración de una identidad personal poderosa, la gestión del foco de atención, la conquista de la interpretación de lo que nos ocurre, el estado anímico en el que nos instalamos, los estándares de exigencia que nos autoimponemos y la distribución del tiempo que realizamos, con el consiguiente impacto en los hábitos y rutinas que se crean.

Las siete batallas son claves para evitar la espiral de deterioro que pueden generar las razones antes enunciadas. Cada una de las siete batallas tiene entidad propia y, a la vez, son interdependientes entre sí. Para que arranque un círculo virtuoso que permita vivir en la senda del crecimiento es necesario crear una masa crítica actuando sobre un conjunto de ellas a la vez.

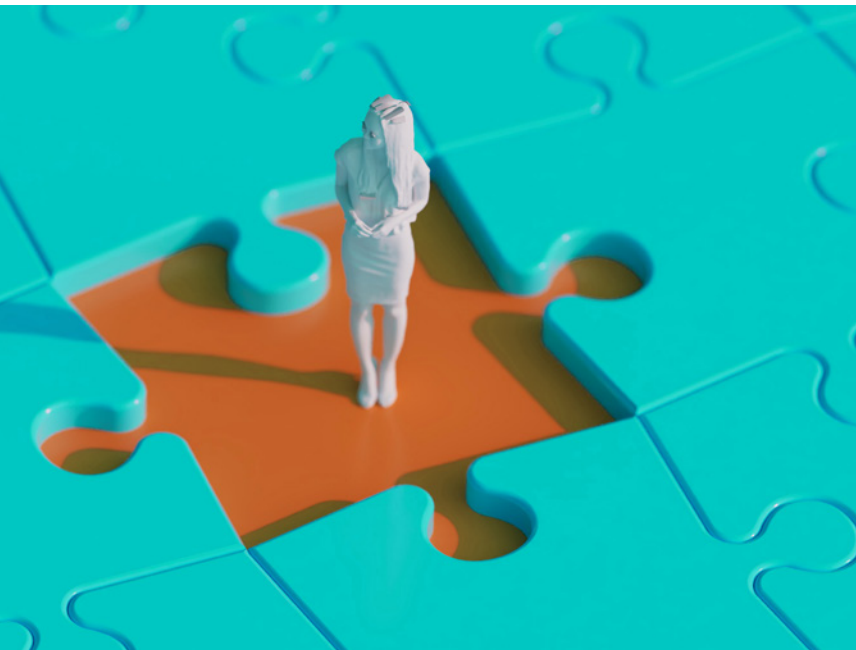
El autoliderazgo te hace el dueño de tu destino (personaje) y el capitán de tu alma (persona), utilizando la metáfora de William Ernest Henley.

Las batallas más en detalle son las siguientes:

1. PRIMERA BATALLA: articular un propósito que sirva de guía en la vida

El propósito es la razón para la cual se ha nacido y a la que se quiere dedicar los mejores esfuerzos. Descubrirlo supone una gran inyección de motivación. Para que funcione como propulsor requiere un contenido inspirador y ser visualizado muchas veces con intensidad emocional. Se trata de algo muy personal e íntimo, fruto de una reflexión consciente y esforzada. Su enunciado tiene que resultar muy gratificante para nuestra mente y corazón, ya que su consecución requiere vencer las dificultades.

En Japón nació el concepto de “Ikigai”, cercano al propósito, que es toda actividad en la que convergen cuatro elementos: lo hago muy bien, me gusta hacerlo, me puedo ganar la vida con ello y además siento que contribuyo al bien común. Al integrar elementos gratificadores para la cabeza y el corazón, el Ikigai se convierte no solo en un compás



para la vida, sino también en una fuente de felicidad y en un factor de longevidad.

Para algunos autores, descubrir (o articular) un propósito equivale a un segundo nacimiento por la luz y motivación que puede aportar. Además, se reflejará en un mejor legado, que es todo aquello que funciona por mí, pero sin mí.

Un propósito bien articulado es mágico para la vida, ya que actúa como brújula para orientarse y no perder el norte en momentos de ofuscación. La nobleza de un propósito tiene que reflejarse en un contenido referenciado al bien común, al servicio a los demás.

Tener un propósito es un gran aliado para ganar el pulso sobre el factor que más moverá la conducta: las sensaciones (la gratificación de corto plazo) o el sentido (la gratificación de largo plazo). Un buen propósito da sentido al esfuerzo por lograr metas difíciles pero valiosas. Lo contrario, la primacía de las sensaciones, crea

consumismo, sentimentalismo y malas versiones de uno mismo. Sentirse llamado a hacer grandes cosas es el primer paso para hacer que ocurran.

Lo que se quiere, esta primera batalla, está muy vinculado a lo que uno se siente capaz de conseguir, la segunda batalla. Uno de los peores conflictos internos ocurre cuando el contenido de las dos variables se aleja. Es decir, cuando uno se siente incapaz de lograr aquello que le gustaría conseguir.

2. SEGUNDA BATALLA: configurar una identidad personal poderosa

La identidad personal es el conjunto de creencias que se tienen sobre quiénes somos y lo que somos capaces de hacer. Esas creencias son producto, en su inicio, de la grabación de lo que decían de nosotros nuestros padres, educadores o personas cercanas, además de la forma en que nos trataban y se trataban entre sí.

La segunda batalla del autoliderazgo es sanar (si fuera necesario) y enriquecer esa identidad personal. El medio más eficaz para conseguirlo es dominar la voz interior para que su contenido construya una mejor identidad personal. Esta voz ha de usar un relato sobre uno mismo que sea sólido, poderoso e ilusionante. Se puede reconfigurar a través de lecturas inspiradoras, introspección y el trato con personas ejemplares.

La identidad personal suele integrar elementos de lo que quiero lograr (personaje) y lo que quiero ser (persona). Ha de partir de un buen conocimiento personal y de un deseo de superación. Si mejoramos las preguntas que nos hacemos y ensanchamos el perímetro de las cosas que nos generan confort, la enriqueceremos.

La identidad personal influye extraordinariamente en la conducta, ya que uno de los instintos más arraigados en la mente humana es el de coherencia. Nos comportamos de acuerdo con lo que entendemos que somos.

3. TERCERA BATALLA: controlar el foco de la mente

El mundo que nos rodea es diverso. La información que nos envuelve tiene componentes alentadores y desalentadores. Por ello, fijar la atención en una cosa o en su contraria tiene consecuencias.

Nuestro sistema reticular ascendente, una parte del cerebro que se encarga de filtrar la información y actúa a modo de radar, puede llegar a ser nuestro gran aliado para ganar esta batalla. El sistema reticular es “calibrable”, por ejemplo, con proyectos e ilusiones de futuro que estén bien articulados y respaldados por un deseo fuerte de verlos hechos realidad.

>>>

>>> De esta manera activamos el sistema reticular para que busque información que haga cierto el dicho de “la cabeza siempre encuentra lo que el corazón desea”. En ausencia de estos proyectos, el sistema reticular buscará fuentes de gratificación en las sensaciones a las que tenga un acceso más fácil. Es la batalla épica entre sentido (largo plazo) y sensaciones (corto plazo).

La energía personal fluye hacia aquello a lo que se le presta atención. Si es a un problema, el problema crece; si es a algo que nos proporciona alegría, la alegría también crecerá. Por eso, la tercera batalla del autoliderazgo es la de gestionar el foco de atención de la cabeza, la perspectiva con la que miramos las cosas. Es mejor ponerlo en lo que uno tiene en lugar de lo que le falta; en lo que uno puede hacer en lugar de lo que los otros deberían hacer; en lo que uno puede contro-

lar en lugar de lo que no podemos controlar; en lo que nos alegra en lugar de lo que nos entristece; en el presente y futuro en lugar del pasado, etc.

Una de las maneras de ganar esta tercera batalla (y las anteriores) es hacer de centinela de lo que nos entra en la cabeza: nutrir la de todos aquellos libros, audios o vídeos que leen, ven o escuchan las personas que nos inspiran, y evitarle el material utilizado por personas cuyo ejemplo no queremos seguir.

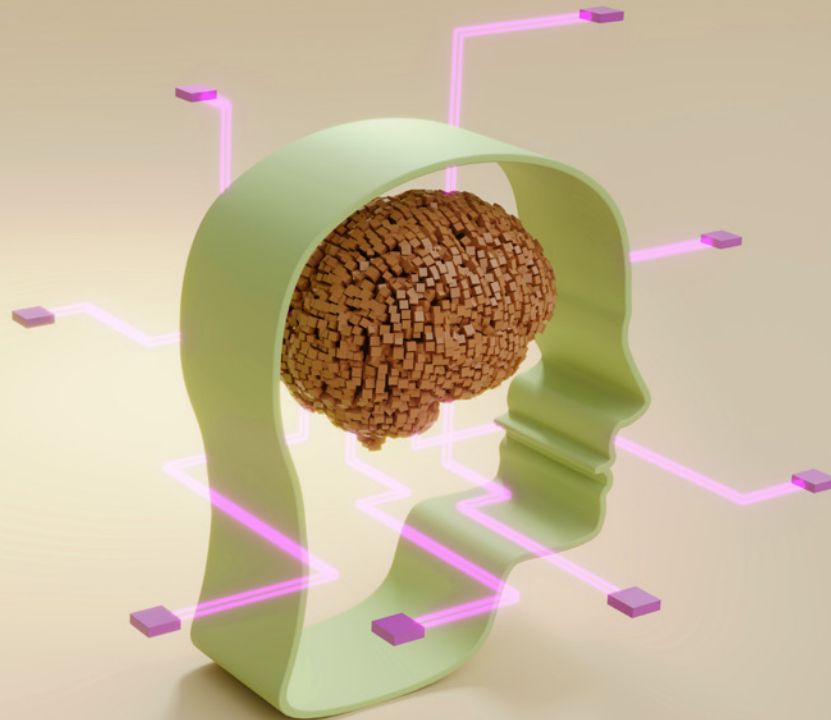
El mismo criterio que aplicamos a libros, audios o vídeos es aplicable a otros ámbitos como el cariz de los pensamientos y los estándares de vida. Tanto las personas que frecuentamos como los libros que leemos –en un sentido amplio– son dos de los factores que más influyen en el personaje y la persona que acabaremos siendo.

4. CUARTA BATALLA: la interpretación de los acontecimientos

La forma de interpretar los acontecimientos de la vida, el significado que damos a las cosas que nos ocurren, es posiblemente la batalla central del autoliderazgo.

La historia que nos contamos, que acaba siendo la vida que vivimos, es el resultado de las creencias y reglas mentales con las que opera nuestra cabeza, que muchas veces son inconscientes e incluso pueden ser disfuncionales. No olvidemos que las ideas se tienen; en las creencias se vive.

De ahí la necesidad de “desnudar” las creencias con las que operamos, y de canjear creencias disfuncionales por otras que nos empoderen para una vida más plena. Víctor Hugo lo expone de



manera contundente en *Los miserables* a través del personaje de Jean Valjean: es uno quien elige si interpreta lo que le ha sucedido como una oportunidad de crecer o como un obstáculo que se lo impide; como un don o como una desgracia.

Thomas DeLong, profesor de Harvard Business School, indica que toda persona tiene dos relatos interiores a través de los cuales interpreta la realidad: uno compuesto de inseguridades, victimismo y heridas emocionales que te hacen dudar, y otro en el que la historia que te cuentas es de superación, nobleza y deseo de servir. El primero es en gran parte la herencia genética de nuestros antepasados, activado por algunas malas experiencias personales. El segundo es el que uno ha de construir a partir de la esperanza y fe en sí mismo.

Ambos relatos conviven, de una u otra manera, a lo largo de nuestra vida. Una forma de conseguir que el segundo sea mucho más poderoso que el primero es usar el relato de “dudas” como palanca para alimentar, a través de una sana sobre-reacción, el relato de “superación”.

La interpretación que se hace juega un papel decisivo en el autoliderazgo, generando resiliencia y felicidad cotidiana. Por ejemplo, si se desarrolla un hábito por el cual “elegimos” interpretaciones ligadas al propósito personal, casi todo lo que ocurra será visto como un bien, por lo cual los sucesos negativos quizá duelan, pero no nos harán sufrir.

Conviene identificar tanto nuestras creencias poderosas como las limitantes para conocer mejor los planos inconscientes. El objetivo es entender las reglas mentales que se esconden detrás de cómo juzgamos, sentimos y actuamos, y ver su conexión con alguna creencia.

Todos tenemos reglas mentales sobre lo que es o no es aceptable, sobre lo que el otro debería hacer o decir, sobre lo que debemos comer o no, sobre lo que es un buen o un mal trabajo, etc. El autoliderazgo conlleva simplificar o reajustar las reglas mentales, sobre todo cuando sean disfuncionales o impongan muchas restricciones para disfrutar de un buen estado anímico.

Por ejemplo, una persona cuyas reglas mentales para sentirse bien exijan que no se la interrumpa cuando hace una tarea y que todo esté perfectamente ordenado, es muy probable que llene su día de enfados y se sienta subjetivamente agotada. En tal caso, o simplifica sus reglas mentales o su mal carácter enrarecerá la convivencia a su alrededor, e incluso la envejecerá por efecto del cortisol, la hormona del estrés.

Alinear las reglas mentales con las de las personas con las que convivimos y trabajamos mejora la convivencia. Crear un espacio común donde convergen las reglas mentales de las personas cercanas evita posibles desencuentros y facilita la victoria en la siguiente batalla.

5. QUINTA BATALLA: el estado anímico habitual

Como las siete batallas están interconectadas, poner el foco en lo positivo (tercera batalla) e interpretar los acontecimientos desde el propósito (primera y cuarta batalla) ayuda a ganar la quinta batalla, que es la del estado emocional.

El estado de ánimo es energía emocional positiva o negativa, de alta o baja intensidad. Las energías positivas son energías de aprendizaje, de superación, mientras que las negativas tienden a desunir y generar dinámicas de confrontación.

LA CABEZA DECIDE MEJOR CUANDO NUESTRAS EMOCIONES SON POSITIVAS Y DE INTENSIDAD MEDIA, Y PEOR CUANDO SON NEGATIVAS Y DE INTENSIDAD ALTA. LA IRA, EL MIEDO O LA TRISTEZA PREDISPONEN AL VICTIMISMO, A HUIR O ATACAR

La cabeza decide mejor cuando nuestras emociones son positivas y de intensidad media, y peor cuando son negativas y de intensidad alta. La ira, el miedo o la tristeza predisponen al victimismo, a huir o atacar, con independencia del coeficiente intelectual de la persona en cuestión.

El estado emocional tiene un componente hormonal que actúa a veces de causa, pero también de efecto. Por ejemplo, el cortisol, que es la hormona de las emociones negativas de intensidad media-alta, aparece cuando activamos el sistema de alerta ante una situación que nuestro instinto de supervivencia interpreta como una amenaza, ya sea a nuestra supervivencia física o a cualquiera de las cosas que usamos para sentirnos valorados y, en última instancia, queridos. Lo curioso es que la cabeza no distingue si esa amenaza es real (uno de cada diez casos) o imaginaria (nueve de cada diez).

Un exceso de cortisol provoca una intoxicación que genera una visión de túnel, quita vitalidad, envejece el organismo, enrarece el carácter y lastra el funcionamiento de nuestra corteza prefrontal. Y conviene tener muy presente que la mayor parte de las amenazas vienen generadas por nuestra interpretación de la realidad más que por la realidad en sí.

Algunos ejemplos de relatos tóxicos son los de **pérdida** (me están quitando algo), **desprecio** (no re-

>>>

>>> conocen mi valía) y los relatos de **nunca** (no hay esperanza), que muy probablemente provoquen la derrota en esta batalla del autoliderazgo.

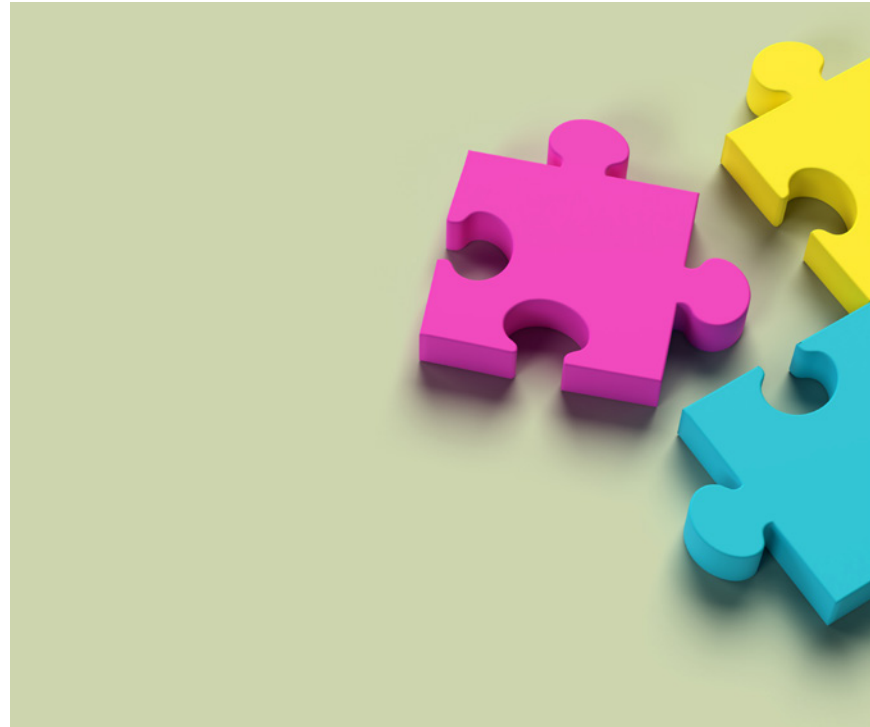
Podemos influir en nuestro estado emocional no solo a través del resto de las batallas, sino también a través de la fisiología y las palabras que utilizamos. La **fisiología** influye en las emociones: hay movimientos que conllevan una determinada emoción, como bailar, celebrar un gol, etc. Igualmente, el ejercicio físico permite liberar muchas hormonas asociadas a la felicidad. Además, las **palabras** siempre tienen una connotación emocional y por eso influyen en el estado anímico.

Saber perdonar y perdonarse es parte del arsenal para ganar esta batalla. El perdón libera muchas energías positivas y abre posibilidades de futuro. Todo lo que nos ata al pasado nos quita futuro. El perdón puede ser un regalo para el otro, pero lo es, sobre todo, para uno mismo.

Tener buena salud y mala memoria también ayuda a ganar esta batalla. Hay que poder visitar el pasado y volver emocionalmente sano, sin rencores ni victimismos. Lo inteligente es hacer que nuestro corazón gire enamorado alrededor de nuestros acontecimientos. Y traer a la cabeza buenos recuerdos del pasado e ilusiones del futuro.

6. SEXTA BATALLA: los estándares de autoexigencia y las líneas rojas no traspasables

Esta batalla consiste en elevar los estándares de autoexigencia en aquello que nos permita instalarnos en una espiral de progreso y contribución. Las personas no cambian cuando se ponen objetivos, sino cuando elevan los estándares con los que operan. Y esto



no equivale a un “me gustaría hacer”, sino que conlleva una determinación del tipo “lo voy a hacer cueste lo que cueste”.

La calidad de los estándares se refleja muchas veces en aspectos como la vestimenta y el cuidado del cuerpo. También en el orden en el lugar de trabajo y en los armarios. Hay muchas áreas en las que conviene ponerse estándares elevados, ya que son terreno fértil donde florecerá lo que se siembre. Algunas de ellas son:

- La autenticidad a la hora de vivir el propósito.
- El cultivo de la voluntad, la vitalidad y la salud física.
- El desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades (la lectura es para la mente lo que el ejercicio físico es para el cuerpo).
- La práctica de la empatía, la generosidad y el respeto.

Un buen enfoque para ganar esta batalla del autoliderazgo es diseñar lo que se llama el **círculo de dignidad**. Se trata de poner por escrito una serie de líneas rojas para proteger la dignidad, la reputación personal o la buena marcha de la familia. Esto ayuda a concretar alguno de los estándares de los que estamos hablando, fijarlos como compromisos y defenderlos ante la tentación de transgredirlos por la promesa de felicidad ligada a una gratificación de corto plazo. Dedicar tiempo a identificar los elementos que configuran nuestro círculo de dignidad ayuda a tenerlos presentes en los momentos de ofuscación.

Algunos ejemplos de elementos que podrían formar parte del círculo de dignidad son no dejar nunca que el dinero sea el factor decisivo en la toma de decisiones, no subir a las redes sociales fotos de la familia, no hablar mal de otros (aunque haya una razón para hacerlo), no perder la inde-



pendencia con privilegios o halagos, no ser desleal al cónyuge...

7. SÉPTIMA BATALLA: el buen reparto del tiempo y la creación de hábitos

La batalla más tangible es la de cómo empleamos nuestro tiempo. En gran parte, somos lo que hacemos. No se trata de priorizar lo que está en la agenda, sino de agendar las prioridades. Una vez identificadas, hay que traducirlas en actividades, después agendarlas y, por último, revisar su ejecución.

A la hora de priorizar las actividades, sugiero el siguiente enfoque:

1. Primero las tareas que tengan que ver con **integración**, es decir, con crear cercanía, empatía, amistad, conexión con uno mismo, etc. Llegaremos donde lleguemos haciendo amigos, no enemigos.

2. La segunda prioridad es todo aquello que nos permita **aprender** cosas nuevas, cuestionarnos con ánimo de mejora, soñar con proyectos atractivos...

3. En tercer lugar estarían las tareas relacionadas con **planificar**, controlar y hacer seguimiento.

4. En último lugar, dedicar tiempo a lo que se considere **tareas más personales**.

Aquí emerge una paradoja: conforme más responsabilidades se tienen, más se deben priorizar las tareas que faciliten el buen desempeño de otros.

Para gestionar la agenda, es necesario identificar tareas eliminables, simplificables o combinables. Una forma de eliminar y simplificar es **delegar** (yo decido, tú ejecutas y la responsabilidad es de los dos) y **descentralizar** (tú decides, tú ejecutas y la responsabilidad es de los dos). Lo normal es liberar un 20% del tiempo, que se puede dedicar a tareas de más valor añadido.

De cara a intentar convertir el estado de felicidad en algo cotidiano, es recomendable invertir tiempo en actividades que generen las llamadas hormonas de la felicidad:

- **Dopamina**, la hormona de la motivación y el aprendizaje. Se favorece durmiendo entre siete y nueve horas, celebrando un logro, poniéndose metas, etc.

- **Oxitocina**, la hormona de la empatía y la sociabilidad. Se genera siendo amable y comunicando de manera positiva, dando abrazos, empatizando, siendo generoso, escuchando activamente, etc.

- **Serotonina**, la hormona de la autoestima y la confianza. Se origina haciendo ejercicio, to-

mando el sol, disfrutando de la naturaleza, etc.

- **Endorfina**, la hormona analgésica que reduce el dolor. Se produce cantando, bailando y sonriendo en grupo, meditando, haciendo yoga, pintando, escuchando música, etc.

La séptima batalla, la de la distribución del tiempo, puede hacer un gran servicio a la quinta batalla, la del estado emocional habitual. También invertir tiempo en actividades que expandan la zona de confort ensancha la identidad personal, que es la segunda batalla.

REFLEXIONES FINALES

El autoliderazgo requiere ganar muchas de las batallas descritas en este artículo, que, al estar entrelazadas, conviene trabajar de manera conjunta y simultánea. El objetivo es crear suficiente masa crítica para vivir en “modo crecimiento” de manera sostenible. A corto plazo, con tan solo cambiar el foco y la interpretación, se modifica la energía emocional.

Las siete variables son piezas de un puzzle que hay que armar con cabeza y corazón. Ganar las batallas nos permitirá crear **riqueza** en sentido holístico: vitalidad, calidad de las emociones, mejora de las relaciones, más tiempo libre, contenidos de trabajo más atractivos, mejora en las finanzas personales, aumento de las contribuciones y mejores proyectos e ilusiones de futuro. Parafraseando a Winston Churchill, podríamos decir que nunca tantas riquezas debieron tanto a tan pocas batallas. ■

“Las siete batallas del autoliderazgo”,
Harvard Deusto © MG Agnesi Training, S.L.

LIDERAR LA INNOVACIÓN EN LA ERA DEL 'E-COMMERCE': IMPACTO DEL TCO EN LAS INVERSIONES TECNOLÓGICAS



En un entorno empresarial marcado por cambios rápidos y constantes, los líderes empresariales no solo deben ser visionarios, sino también hábiles en la toma de decisiones estratégicas que aseguren el crecimiento sostenible y la competitividad. En este contexto, la innovación se presenta como un motor clave del progreso, pero no cualquier tipo de innovación: se requiere una innovación consciente, que maximice el valor a largo plazo.

Innovación estratégica: tecnología que genera valor

La innovación en la empresa debe estar alineada con los objetivos estratégicos y enfocarse en crear valor duradero. En este sentido, la tecnología se convierte en un vector esencial para la innovación, pero su éxito depende de cómo se gestione: es necesaria una evaluación cuidadosa de las inversiones tecnológicas para garantizar que no solo resuelvan las necesidades actuales, sino que también sean flexibles y escalables para adaptarse a futuras exigencias.

Aquí es donde el concepto de coste total de propiedad (TCO, por sus siglas en inglés) juega un papel fundamental. Las empresas deben entender que cada decisión tecnológica implica una serie de costes a lo largo del tiempo, y que estos deben ser gestionados con una visión de largo plazo para maximizar el retorno de la inversión.

El TCO abarca mucho más que el coste inicial de una plataforma: incluye aspectos como la integración, el mantenimiento, la capacitación del personal y las actualizaciones necesarias

El TCO en el 'e-commerce'

El *e-commerce* es una pieza clave de la innovación en muchas empresas y una de las inversiones tecnológicas donde el TCO tiene una mayor repercusión. La capacidad de una organización para vender online de manera eficiente y efectiva puede determinar su éxito en un mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, para que el *e-commerce* se convierta en una verdadera ventaja estratégica, es crucial que los líderes comprendan y gestionen adecuadamente su TCO.



El TCO en el *e-commerce* abarca mucho más que el coste inicial de una plataforma: incluye aspectos como la integración, el mantenimiento, la capacitación del personal y las actualizaciones necesarias para mantener la competitividad. Las empresas deben evaluar cómo estos costes impactarán en sus resultados a lo largo del tiempo y asegurarse de que la inversión tecnológica realmente impulse el crecimiento y la rentabilidad.

Claves para liderar con éxito en el 'e-commerce'

Para liderar con éxito en la era del *e-commerce*, los responsables corporativos deben centrarse en varios aspectos clave:

- **Evaluación integral del TCO:** comprender todos los componentes del TCO para evitar sorpresas financieras y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.
- **Flexibilidad y componibilidad:** escoger soluciones de *e-commerce* que sean flexibles y cuyos diferentes componentes puedan combinarse de diversas maneras para adaptarse a cambios del mercado sin incurrir en costes adicionales significativos.
- **Enfoque en el valor a largo plazo:** asegurarse de que las inversiones tecnológicas no solo reduzcan costes a corto plazo, sino que también aporten un valor significativo a largo plazo.

Es necesario asegurarse de que las inversiones tecnológicas no solo reduzcan costes a corto plazo, sino que también aporten un valor significativo a largo plazo

BigCommerce: menor TCO, mayor valor para tu 'e-commerce'

BigCommerce es una plataforma líder de *e-commerce* orientada a grandes empresas que permite reducir el TCO de manera efectiva maximizando el valor de la inversión. Gracias a su enfoque componible y su arquitectura basada en API, BigCommerce permite a las empresas integrar las mejores herramientas disponibles sin los costes ocultos asociados a otras plataformas.

Las ventajas de BigCommerce incluyen:

- **Ahorro de costes:** con su modelo SaaS, BigCommerce elimina la necesidad de costosos mantenimientos y actualizaciones, permitiendo a las empresas centrarse en el crecimiento.
- **Mayor competitividad:** la flexibilidad de BigCommerce permite a las empresas reaccionar rápidamente a nuevas oportunidades, manteniendo una ventaja competitiva.
- **'Time to market' más rápido:** la capacidad de lanzar productos y adaptarse a nuevos mercados con rapidez es un valor añadido clave que ofrece la plataforma.
- **Mejora en las conversiones:** con herramientas avanzadas de SEO, una experiencia de *checkout* optimizada y un enfoque en la experiencia del cliente, BigCommerce impulsa las tasas de conversión y el crecimiento de los ingresos.

BigCommerce ha publicado recientemente una guía completa para la gestión del TCO en *e-commerce*, diseñada para ayudar a los líderes empresariales a tomar decisiones informadas y estratégicas. Esta guía es una herramienta valiosa para cualquier empresa que desee maximizar el valor de su inversión en *e-commerce*.

Más información sobre el TCO en el QR:



Solo las mejores organizaciones son certificadas como Top Employers

Brand

70% de los Top Employers utilizan el Sello de Certificación para atraer e involucrar al mejor talento

Benchmark

86% afirman que los datos de benchmark les ayudan a mejorar en sus prácticas de RRHH y a crecer como empleador de referencia

Alignment

84% confirman que los datos de calibración les ayudan a alinear mejor las prácticas de RRHH entre países

Connect

84% participan en los eventos de Top Employers para estar al día de las últimas tendencias y mejores prácticas en RRHH

Certificaos como Top Employers

Top Employers Institute es la autoridad global en el reconocimiento de la excelencia en las Prácticas de Personas. Ayudamos a acelerar el impacto de esas prácticas para enriquecer el mundo del trabajo. Top Employers Institute valida, certifica y reconoce como empleadores líderes a las organizaciones que superan los exigentes estándares de su Programa de Certificación. En 2024, Top Employers Institute ha certificado a más de 2300 organizaciones en 121 países/regiones. Estos Top Employers Certificados impactan positivamente en las vidas de más de 12 millones de empleados a nivel global. Scoprite di più su www.top-employers.com. **Descubrid más en www.top-employers.com**

